

УДК 316:005+331.1

© А. В. Васильчиков¹, Н. Н. Сатонина², О. С. Чечина³, 2020^{1,2,3} Самарский государственный технический
университет (СамГТУ), РоссияE-mail ^{1,2,3}: ChechinaOS@yandex.ru

ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ В РОССИИ РАБОТЫ В ДИСТАНЦИОННОМ РЕЖИМЕ

В статье рассмотрены отличия внедрения дистанционного вида организации труда в России от западных стран. Проанализированы особенности и проблемы перехода на удаленный формат работы в период пандемии, положительные и негативные «эффекты» дистанционного режима работы как для работников, так и для работодателей. Выделена роль HR-менеджмента в решении задач повышения эффективности управления человеческими ресурсами в сложившихся условиях.

Ключевые слова: дистанционная работа, удаленный режим, бизнес-процессы, организация труда, продуктивность, качественное управление, коммуникации, социальная недостаточность, уровень вовлеченности, ситуационный менеджмент, трудовые отношения, адаптация управленческих инструментов.

В настоящее время распространившаяся по всему миру коронавирусная инфекция продолжает вызывать дестабилизацию экономики и рынка труда, сбои в трудовой жизни и изменение подходов к работе в долгосрочной перспективе. Работодателям приходится действовать в сложных и меняющихся условиях [1].

Одной из важных мер, предотвращающих распространение коронавирусной инфекции, является сокращение физических контактов, и развитие информационно-коммуникативных технологий создало возможности для применения альтернативных способов организации труда, — вне производственных объектов или рабочих мест.

Цель данного исследования — проанализировать опыт перевода сотрудников организаций на режим дистанционной работы в период пандемии (для предотвращения распространения коронавирусной инфекции) и выявить перспективы развития в России удаленного формата организации труда (фриланса).

Объект исследования — дистанционная (удаленная) работа, *предмет исследования* — адаптация процессов управления человеческими ресурсами к условиям дистанционного режима работы.

Концепция удаленной работы была разработана американским ученым Джеком Ниллесом. В 1972 году им была высказана идея о том, что с помощью современных средств связи сотрудники компаний могут трудиться удаленно, что позволит снизить затраты энергии и ресурсов, расходуемых на транспорт, разгрузить движение в часы пик, экономить время, уходящее на дорогу, обеспечить работой население удаленных сельских районов. Власти США активно поддерживали предложение Ниллеса, увидев в нем решение назревших проблем.

В России процесс внедрения данного вида организации труда происходил со многими отличиями от зарубежных стран. Так, например, причиной появления фриланса в России стали, прежде всего, экономические кризисы, а не транспортные проблемы.

Период с 2013 года по настоящее время можно определить как период интенсивного развития удаленной работы в России [2]. Однако доля удаленных работников в российской экономике до периода пандемии составляла около 2% от всех рабочих мест, когда в США и Японии этот показатель достигал 37% и 32% соответственно [10]. Расцвет фриланса в РФ пришелся на 2020 год. Так, по данным Минтруда России на октябрь 2020 г., в удаленном режиме работает около 3,5 млн человек (7% от числа всех трудоустроенных россиян). Из них 60% — это специалисты с высшим образованием, работающие в бюджетной сфере [3].

По результатам социологического опроса «ВЦИОМ-Спутник», проводимого Всероссийским центром изучения общественного мнения, суммарная доля работников, исполняющих в настоящее время свои обязанности дистанционно, различается в крупных, средних и малых населенных пунктах. Так, в г. Москве и г. Санкт-Петербурге она равна 29%, в городах-миллионниках — 21%, в сельских районах — 10% [4].

К основным трудностям, с которыми сталкиваются сотрудники и руководство компаний при переходе на дистанционный режим работы, можно отнести:

— отсутствие цифрового документооборота и неготовность правил и процедур внутреннего распорядка к переходу на дистанционный режим;

— опасения в отношении конфиденциальности информации или возможности получения к ней несанкционированного доступа.

Кроме этого, не все производственные функции и задания возможно и целесообразно выполнять за пределами производственного объекта или специально предназначенных помещений (прежде

всего это касается промышленных компаний). В первую очередь дистанционный формат работы является целесообразным для так называемых трансакционных отраслей (и специальностей), которые связаны с информацией, осуществлением разного рода коммуникаций, посредничеством и предоставлением некоторых видов профессиональных услуг, например, для сфер IT, HR (подбор персонала), финансов (бухгалтерия и аудит), консалтинговых и переводческих услуг, закупок, продаж и пр. Однако даже в указанных областях данный формат организации труда, при своей перспективности и наличии определенных преимуществ, вызывает множество вопросов и у работодателей, и у сотрудников в социально-экономических, организационных и правовых аспектах.

Результаты исследования тенденций использования трудовых ресурсов в мире, проведенного компанией Mercer в 2020 году, показали, что, несмотря на развитие концепции «мобильного рабочего места», до вспышки COVID-19 лишь 22% компаний были готовы к масштабному переходу на работу в удаленном режиме. Наиболее подготовленными оказались ИТ-компании, так как более 90% организаций этой сферы и ранее практиковали работу вне офиса. Наименее готовым к полноценной работе в дистанционном формате оказался госсектор [5].

В некоторых странах (в том числе в России) активизировался процесс законодательного закрепления различных аспектов удаленного режима работы.

В условиях пандемии коронавируса действующее в России трудовое законодательство (в связи с отсутствием правового регулирования условий удаленной работы, таких как охрана труда, продолжительность рабочего времени, возмещение затрат за использование личного имущества и др.) продемонстрировало свою неготовность к массовому переводу сотрудников на удаленный режим работы.

С 1 января 2021 года вступит в силу Федеральный закон Российской Федерации от 08.12.2020 г. № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой Кодекс РФ в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях» [6]. Данный закон официально уравнивает понятия «дистанционная» и «удаленная» работа, дает четкое определение видов дистанционного труда (постоянная дистанционная работа, временная, комбинированная), регулирует вопросы, связанные с ра-

бочим временем и оплатой труда сотрудников на «удаленном режиме работы».

По нашему мнению, работа по совершенствованию трудового законодательства в части регулирования дистанционной работы должна быть продолжена.

Формат удаленной работы имеет свои преимущества, выгоды и риски как для работников, так и для работодателей.

Среди преимуществ, положительных «эффектов» удаленного режима работы для компаний следует отметить:

1) возможность проанализировать внутренние бизнес-процессы: выявив в ходе аудита уязвимые места, лишние и дублируемые процессы;

2) возможность оценить сотрудников с точки зрения самостоятельности, добросовестности, продуктивности в измененных условиях;

3) ускорение процесса цифровизации рабочих процессов;

4) экономия за счет сокращения количества офисных пространств;

5) расширение зоны поиска сотрудников;

6) положительное влияние на долгосрочную репутацию компаний, которым удалось максимально сохранить персонал и принять меры по защите здоровья и безопасности сотрудников.

Однако переход на удаленный режим работы влечет за собой возникновение ряда сложностей и, соответственно, необходимость решения новых задач, например:

1. Работа в дистанционном режиме оказывает существенное воздействие на эффективность труда персонала, причем отмечаются как положительные, так и негативные тенденции. Так, по результатам опроса компании IDF Eurasia, более 40% представителей руководящего звена отметили снижение продуктивности сотрудников [7]. Это связано со снижением прозрачности работы персонала в удаленном режиме, модифицированием (изменением) бизнес-процессов, изменением отношения многих сотрудников к работе в условиях «домашнего офиса».

2. Происходит усиление дефицита качественного управления, которое, по мнению специалистов [7], является чисто российской национальной проблемой, притом что дистанционное управление требует на порядок более высокой организации как самого руководителя, так и всех его подчиненных.

3. Разрушение привычных формальных и неформальных коммуникаций (связей) приводит к увеличению длительности рабочих

процессов и согласовательных процедур и, как следствие, увеличению рабочего времени сотрудников.

4. У сотрудников, работающих «удаленно», размываются границы личного и рабочего времени (отвлекающее влияние факторов домашней обстановки), они испытывают ощущение социальной недостаточности и изоляции при отсутствии единого эмоционального поля, наблюдается повышение утомляемости и усталости от чрезмерности технологической составляющей в процессе работ и отсутствия надлежащей эргономики рабочего места.

5. Работа в дистанционном режиме приводит к общему увеличению уровня стресса персонала, к трудностям в интеграции для новых сотрудников (т.к. отношения не строятся «естественным», привычным путем, что особенно критично для ключевых позиций). Результаты опроса «Пульс удаленной работы» компании SAP показали, что ощущение тревожности обратно пропорционально размеру бизнеса. Спокойнее всего чувствуют себя представители международных компаний и крупных корпораций. Наиболее тревожной категорией оказались руководители среднего звена [8].

Необходимость решения вышеперечисленных проблем существенно повышает значимость HR-менеджмента, поскольку успешная адаптация бизнеса к новым реалиям возможна только на основе реорганизации процессов управления человеческими ресурсами компании, с одной стороны, и оказания помощи персоналу в приспособлении к новым условиям, с другой.

В сложившихся условиях практически для всех компаний приоритетное значение приобретает решение следующих ключевых задач:

- применение инструментов удаленного мониторинга продуктивности и учета рабочего времени сотрудников;
- определение состава ключевых работников для обеспечения устойчивости бизнеса;
- мониторинг и поддержание необходимого уровня вовлеченности и ответственности удаленных работников;
- налаживание неформальных коммуникаций, создание не только единого информационного, но и эмоционального поля для всех сотрудников;
- оптимизация расходов на персонал;
- реинжиниринг HR-процессов на основе применения информационных технологий.

Результативность персонала в условиях дистанционной работы во многом обеспечивается рациональным планированием и по-

становкой задач сотруднику, определением границ его полномочий, осуществлением грамотного контроля его деятельности, учитывающим психологические, мотивационные и организационные факторы, то есть существует объективная необходимость адаптации управленческих инструментов для удаленного режима работы.

Особое значение в целях повышения результативности персонала, создания правильного отношения к работе в условиях «удаленки» приобретает использование принципов ситуационного менеджмента, в частности, модели Херши и Бландеда [9]. Согласно данной модели, оптимальный стиль взаимодействия руководителя с сотрудником (рабочей группой) находится в прямой зависимости от уровня способности сотрудника к выполнению задачи и его мотивации.

Под способностью понимается совокупность знаний, умений и опыта, то есть квалификация, профессионализм работника. Под мотивацией сотрудника – его желание работать над задачей, вовлеченность. Готовность означает желание сотрудника исполнять задачи (мотивация, вовлеченность) и информированность о задачах, технологии исполнения, способность включает квалификационные характеристики сотрудника, его профессионально важные личностные качества и образцы поведения, возможность подразумевает наличие ресурсов для исполнения задач (оборудования, времени и др.) (см. рис. 1).

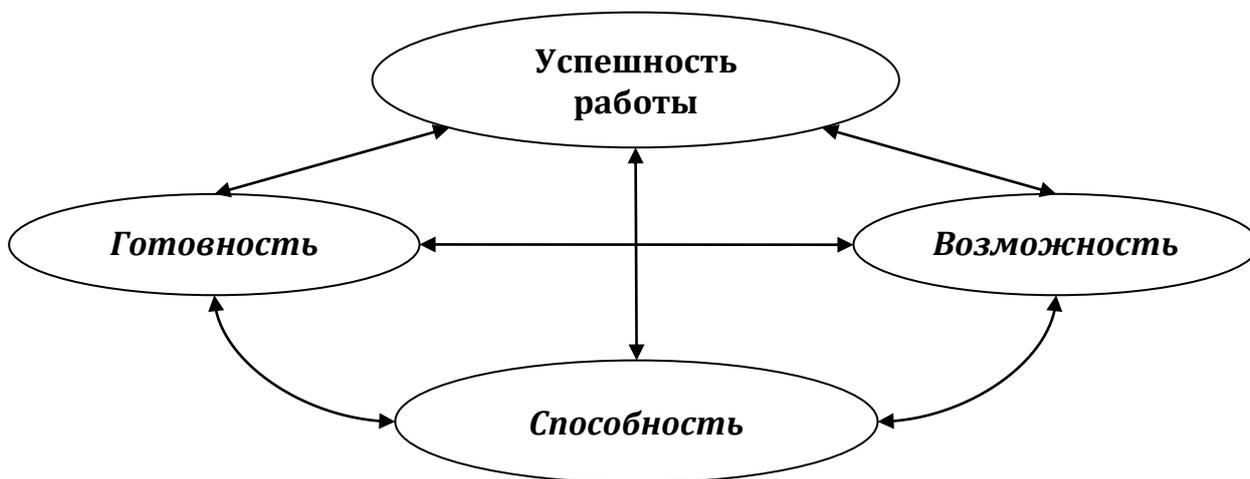


Рис. 1. Факторы результативности сотрудника (рабочей группы)

Данный стиль взаимодействия руководителя с сотрудником (рабочей группой) не только является самым эффективным для управления, но и создает предпосылки для развития сотрудника (группы), для перехода на более высокий уровень.

Уровни зрелости сотрудника (рабочей группы):

– С1 «Неспособен, но настроен» – *профессионализм*: только базовые знания, *мотивация*: высокая, много энтузиазма;

– С2 «Неспособен и не настроен» – *профессионализм*: недостаточный уровень квалификации, *мотивация*: низкая заинтересованность / демотивирован;

– С3 «Способен, но не настроен» – *профессионализм*: есть значительный багаж профессиональных знаний и навыков для выполнения задачи, *мотивация*: нестабильный уровень вовлеченности, имеются признаки профессионального выгорания;

– С4 «Способен и настроен» – *профессионализм*: мастерский уровень навыков, уверенность в себе, *мотивация*: высокий уровень лояльности и вовлеченности, может делиться опытом и развивать других сотрудников.

Инструменты планирования и контроля сотрудника (рабочей группы) с учетом уровня зрелости в условиях дистанционного режима работы представлены в таблице 1.

Таблица 1

**Применение управленческих инструментов
в условиях удаленного формата работы**

<i>Уровни зрелости</i>	<i>Стиль управления</i>	<i>Планирование</i>	<i>Контроль</i>
С1	Наставнический	Краткосрочное, с четким разъяснением структуры работы и приоритетности задач. Четкая постановка задач (SMART)	Полное сопровождение в решении первых задач. Дополнительные онлайн встречи. Обсуждение результатов, разъяснение возможности для улучшения работы
С2	Указывающий	Краткосрочное. Выдача конкретных объемов работ. Установление <i>redline</i> по каждой задаче	Установление тайминга заполнения ежедневного плана / факта: – отчет по итогам работ за текущий рабочий день в онлайн-форме; – план работ на следующий рабочий день. Использование систем учета рабочего времени: – выявляется работа, не соответствующая требованиям; – проводится разъяснение сути ошибок и возможности для улучшения работы

С3	Поддерживающий	Правильная установка KPI. Предоставление большей самостоятельности	Контроль по реперным точкам (на каждом этапе задания/проекта назначаются точки проверки). Чек-листы, использование таск-менеджера
С4	Делегирующий	Долгосрочное. Самостоятельное, исходя из приоритетов и дедлайнов, RoadMap проекта. Делегирование полномочий	Контроль по результатам (решение проблем). Модерация. Дебрифинги один раз в неделю

Следует обратить внимание на то, что в условиях удаленного режима работы (при отсутствии непосредственного контроля со стороны руководства и усложнения информационного поля организации) нормы управляемости имеют тенденцию к снижению. Поэтому компании практикуют разукрупнение структур путем назначения «подруководителей».

Таким образом, распространение коронавирусной инфекции стало для России неким катализатором процесса развития дистанционного (удаленного) формата организации труда, раскрыв потенциал данного типа трудовых отношений, формирование которого было заложено процессами цифровизации и глобализации экономики.

Однако в настоящее время российский бизнес очень мало генерирует новых рабочих мест в онлайн-формате, и на рынке труда фрилансеров присутствует огромный дефицит вакансий. Такая ситуация сложилась вследствие экономических причин (банкротства и сокращения), сложности качественной настройки дистанционного управления процессами, отсутствия кардинальных шагов по изменению структуры занятости со стороны государства. Поэтому развитие данного формата требует дополнительных инвестиций, модернизации бизнес-процессов, адаптации управленческих инструментов, развития у руководителей линейных подразделений навыков управления распределенными командами.

Литература

1. Удаленный режим работы в условиях пандемии COVID-19: руководство для работодателей. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_749872.pdf.

2. Малышев А. А. Эволюция практики удаленной работы в России и за рубежом // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2018. № 3 (27). С. 33-39.
3. Глава Минтруда назвал количество работающих удаленно россиян. URL: <https://iz.ru/1076590/2020-10-21/glava-mintruda-nazval-kolichestvo-rabotaiushchikh-udalенno-rossiian>.
4. ВЦИОМ: число работающих удаленно россиян во время пандемии возросло в восемь раз. URL: <https://tass.ru/ekonomika/8478435>.
5. Обзор TAdviser: Удаленная работа: организационные и технические решения. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php>.
6. Федеральный закон Российской Федерации от 08.12.2020 г. № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой Кодекс РФ в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях». URL: <https://baza.np.ru/gd-rf-zakon-n407-fz-ot08122020-h4983396/>.
7. Переход на удаленку: 40% компаний заметили снижение продуктивности. URL: <https://pro.rbc.ru/demo/5ecd1e4f9a7947399d5ba0a1>.
8. Исследование SAP: самые тревожные сотрудники на удаленной работе — руководители среднего звена. URL: <https://hr-media.ru/issledovanie-sap-samye-trevozhnye-sotrudniki-na-udalенnoy-rabote-rukovoditeli-srednego-zvena/>.
9. Адизес И. К. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 260 с.
10. Удаленная работа становится ближе // Газета Коммерсантъ. № 30 (6024) от 17.02.2017 г. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3220754>.

*Статья поступила в редакцию 18.12.20 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. социол. наук, доцентом Т. П. Карповой*